

## I.BÖLÜM

### GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya ilişkin problem durumu, amaç, önem, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

#### Problem Durumu

Ülkemizde eğitim örgütlerinin gelişimi, yöneticilerinin örgüte karşı bakış açısıyla eşdeğer yürümektedir. Çağdaş değerleri benimsemiş okul yöneticileri sadece okulu geliştirmeyi hedef olarak almazlar. Onlar yaşadıkları çevrenin de gelişmesi, kalkınması ve bilgi toplumu olmanın gereklerini yapma yönünde hedefler koyarlar. Okul yöneticilerinin, hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli rolleri yerine getirmeleri gerekir. Bu roller, okul yönetiminin görevlerini oluşturur.

Bir kurumda roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Makam, esas olarak hiyerarşik kademeyi, bu kademenin diğerlerine ve bir bütün olarak sisteme olan ilişkisi yönünden tanımlayan bir kavramdır. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur. Bu rolleri oynayan ve makamda bulunan okul müdürü bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olma durumundadır (Taymaz, 2000, s.54).

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Gürsel, 1997, s.42).

Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri, hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Okulu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek, değerler arasındaki çatışmayı daha da arttıracaktır. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır. Okulun toplum koşullarını ve değerlerini açıklamak, birinci derecede okul yöneticisine düşen bir görevdir (Çelik, 2000, s.62).

Yöneticiliğin hukuksal yönü “mevzuat”a dayanır. Bu nedenle, yönetici mevzuatı iyi bilmek zorundadır (Binbaşıoğlu,1988, s.3).

Okul yöneticisi liderden önce üst'tür veya baş'tır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güç olmakla birlikte bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi öğrencinin gelişmesi gibi bazı idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinmesini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir (İlgar, 2000, s.64).

Liderliğin özünde etkileme, ikna ederek amaca ulaşma vardır. Yöneticinin liderliğinin önemi”okulu müdür yönetir”sözü ile mevzuatta vurgulanmıştır. Bu söz ile kısaca eğitim kurumunda bütün yetki, sorumluluk, yönetme gücü gibi bütün özelliklerin müdürde toplandığı belirtilmiş, okulu yönetirken hangi dinamiklerden yararlanacağı kendisine bırakılmıştır (İlgar, 2000, s.64).

Yönetici, örgüt ve yönetim işlerinin her biri ile ayrı ayrı ilgilidir. Bu nedenle, o, eşgüdümden birinci derecede sorumlu bir kişidir. Onun , örgütün daha iyi çalışması ve gelecekle ilgili planlar hazırlaması için, zamana gereksinmesi vardır. Bunun için, iyi bir yönetici, örgütün işlerinin ayrıntılarıyla fazla uğraşmaz; uğraşmamalıdır. Yöneticinin, örgütü geliştirmek için, düşünme zamanına gereksinmesi vardır. Yöneticiye bu zamanı vermek için, örgüt ve yönetimde, ”yetki devri” diye bir ilke kabul edilmiştir (Binbaşıoğlu, 1988, s.44).

Bir ülkenin eğitiminin temelini oluşturan ilköğretim okullarındaki yönetici davranışları yasalarla, yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu davranış kuralları yöneticilerin sorunsuz, gerçekçi ve çevreleriyle uyumlu olarak okulun gelişmesini sağlamak üzere, uzun yılların birikimi, gözlemi ve bilimsel gerçekler çerçevesinde hazırlanmışlardır. Bu davranış kuralları İlköğretim Okulu Müdürlerinin görevlerini oluşturmaktadır.

Birçok okulumuzda gözlenen yönetici, öğretmen çatışmaları okullarımızı olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz yönü ağır basan çatışmaların belki de temel kaynağı karşılıklı olarak yapılması gereken görevlerin bilinmemesi olabilir.

## **Problem Cümlesi**

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri Nedir?

## **Amaç**

Bu araştırma ile, ilköğretim okulları müdürlerinin rollerini oluşturan görev tanımlarındaki görevlerine uygunluk düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır.

Bu saptamayı yapmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

- 1- Öğretmenlerin meslek kıdemlerine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında fark var mıdır?
- 2- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında fark var mıdır?
- 3- Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında fark var mıdır?
- 4- Okul müdürünün mesleki kıdemi, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?
- 5- Okul müdürünün cinsiyeti, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?
- 6- Okul müdürünün mezuniyet durumu, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?
- 7- Okul müdürünün görevde bulunuş şekli, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?

## **Önem**

Okullarımızın çağdaş eğitim-öğretim seviyesine çıkartılması için, yöneticiler rollerini etkin olarak gerçekleştirmelidir. Etkililik yasalarda ve yönetmeliklerde belirlenen görevlerin iyi bilinmesine bağlıdır. Yöneticilerin rollerini gerçekleştirmesi ile okullarımız gerçek anlamıyla gelişmeye başlayacaktır. İlköğretim okullarında okuldan sorumlu kişi müdürlerdir.

Bu araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin çeşitli boyutlardaki rollerini gerçekleştirme düzeyleri tespit edilebilecektir. Yapılacak bu tespit ile olumsuzluk yaratan durumların düzeltilebilmesi için gerekli tedbirler alınabilecektir. Alınacak tedbirler ile İlköğretim Okullarındaki eğitim-öğretimin kalitesinde de bir artış olacağı şüphesizdir.

### **Sayıtlar**

Araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin anket sorularına doğru yanıt verdikleri varsayılmıştır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma; 2002-2003 öğretim yılıyla, Edirne ili Keşan ve İpsala ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

### **Tanımlar**

**İlköğretim Okulu:**Aynı yönetim altında beş yıllık ilkokul ile üç yıllık ortaokuldan meydana gelen gündüzlü ve pansiyonlu sekiz yıllık ilköğretim kurumudur (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği Mad. 4).

**Müdür:** İlköğretim kurumlarında yöneticilik görevlerini yürüten kişilere denir (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği Mad. 4).

**Mevzuat:** Örgütlerin amaç ve görevlerini, görevlilerin yetki ve sorumluluklarını, zorunluluklarını, yükümlülükleri belirten; etkinliklerin gerçekleştirilmesinde neyin, niçin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl sorularının cevaplarını içeren, uyulması ve izlenmesi gereken kuralları gösteren yazılı metinlerin tümüne verilen addır (İlgar, 2000, s.73).

**Yetki Devri:** Örgütlerde yetki devri, bir üstün kendi işini yapması konusunda astına yetki vermesidir (İlgar, 2000, s.76).

**Liderlik:** Liderlik, birey ve grupları önceden kararlaştırılmış hedeflere doğru eyleme geçirme ve koordine etmedir (Bursalıoğlu, 2000, s.212).

**Rol:** Roller, bir örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler (Bursalıoğlu, 2000, s.200).

**Denetleme:** Bir örgütte denetim, amaçlara uygun olarak hazırlanan plan ile uygulamaları yerinde karşılaştırma, plandan ayrılma, hata ve eksiklikleri saptama, nedenlerini bulma, giderme, başarı sağlanması için yardımda bulunmadır (Taymaz, 2000, s.50).

**Eğitim Teknolojisi:** Daha etkili bir öğretme-öğrenme sağlamak amacı ile insanın öğrenmesi ve iletişimle ilgili araştırmalara dayalı olarak, insangücü ve insangücü dışı, (araç-gereç ortamlar) kaynakların tümünden yararlanarak öğretme-öğrenme süreçlerini sistematik olarak planlama, uygulama, değerlendirme ve geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Büyükkaragöz v.d.,1991, s.227).

**Eğitim-Öğretim:** Eğitim kişinin davranışlarında, kendi yaşantısı yoluyla istendik yönde ve bir dereceye kadar kalıcı değişimler meydana getirme sürecidir. Öğretim bireyin yaşamı boyunca süren eğitiminin bir kısmı okulda ya da sınıf ortamında planlı ve programlı bir biçimde yürütülme sürecidir (Deniz, 1997, Yüksek Lisans Tezi).

### **İlgili Araştırmalar**

**Kaykanacı(2000):** “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman” konusu ile ilgili yapılan araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Yönetim işlerini planlama; derslerin amaçlara uygun olarak yürütülmesini sağlama, başarının değerlendirilmesi, eğitsel etkinliklerle ilgili konular, öğrenci kayıt-kabul, devam, devamsızlık işleri; personele uygun çalışma ortamı hazırlama, uyumlu ve dengeli iş bölümü yapma; güvenlik; donanım, bina işleri; defter ve dosyaların tutulması, okul aile iş birliği; okulu çevreyi tanıtmaya; tören ve toplantılara katılma işleri; okul müdürlerince pek çok derece önemli bulunmuş ve çok zaman alan konular olmuştur.

En az önem verilen işler; derse girme, yatılılık bursluluk ve hizmet içi programlarının düzenlenmesi olmuş, en az zaman harcanan işler ise, özel eğitime muhtaç öğrencilerle ilgilenme; öğrenci servisi, halk okuma kursları düzenleme; hizmet içi eğitimi; yatılılık işleri olarak bulunmuştur.

**Aslan(2000):** “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde müfettişler okul yöneticilerinin fiziki durum, yönetim-eğitim-öğretim, personel işleri ile ilgili görevlerini “orta” düzeyde, öğrenci işleri, büro-hesap ve ayniyat işleri ile ilgili görevlerini “çok” düzeyde gerçekleştirdiklerine inanmaktadırlar.

Okul yöneticileri fiziki durum, yönetim-eğitim-öğretim, personel işleri ile ilgili görevlerini “çok” düzeyde, öğrenci işleri, büro-hesap ve ayniyat işleri ile ilgili görevlerini ise “pekçok” düzeyde gerçekleştirdiklerine inanmaktadırlar.

**Kaya(2000):** “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi” yapılan bu araştırma sonucunda öğretmenlere göre; eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri, almamış eğitim yöneticilerine göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermektedirler.

**Tanrıveren(2000):** “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim Görev ve Yeterlilikleri” konulu yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu yöneticileri denetim görevlerini yerine getirmede orta yeterli düzeyde bulunmuştur.

**Çağan(1998):** “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik ve Denetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” konulu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin denetim etkinliklerine ilişkin beklenti düzeyleri, algı düzeylerinden daha yüksektir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin beklenti düzeyleri, algı düzeylerinden yüksek çıkmıştır.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algıları, denetim becerilerine ilişkin algılarından yüksektir.

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim becerilerine ilişkin beklentileri, liderlik becerilerine ilişkin beklentilerinden yüksektir.

**Yenipınar(1998):** “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri” adlı araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara erişilmiştir:

1. İlköğretim okulu yöneticileri teknik, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutlarında “çoğunlukla” etkilidirler.
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği konusunda teknik, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutlarında yönetici ve öğretmenler farklı algılara sahiptirler.
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği konusunda yönetici algıları arasında yaş,kıdem ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
4. İlköğretim okulu, yöneticilerinin etkililiği konusunda öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark çıkmazken; yaş, kıdem ve öğrenim durumuna göre öğretmen algıları arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır.

**Özbaykal(1997):** “Türkiye’de İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları” yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarına yeterli imkanlar sağlanmalıdır ve ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim düzeyleri, yetkileri arttırılmalıdır sonucuna ulaşılmıştır.

**Deniz(1997):** “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim-Öğretim ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Sınıf ve Branş Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi” tezinde eğitim öğretim alanında sınıf öğretmenleri ilköğretim okulu müdürlerini “çok az”, branş öğretmenleri “kısmen”yeterli görmektedirler. İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim alanında daha yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

## II.BÖLÜM

### İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, yönetim kavramı ve buna bağlı olarak eğitim yönetimi, okul yönetimi ile birlikte okul müdürlerinin rolleri, görevleri ve atanma şekilleri verilmeye çalışılmıştır.

#### Yönetim

Sosyal alanlarda kavramları bir ifade ile tanımlamak güçtür. Ancak çeşitli yaklaşımlarla amaç, işlev veya biçimleri esas alınarak tanımlar yapılabilir. Yönetim kavramı aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir (Taymaz, 2000, s.26).

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir (İlgar, 2000, s.13).

Bir kurumu amaçları doğrultusunda yaşatmak ve etkili biçimde çalışmasını sağlamaktır (Taymaz, 2000, s.26).

Belirli amaçlara dönük insan faaliyetlerine yön ve bütünlülük vermek üzere yapılan etraflı etkinliktir (Taymaz, 2000, s.26).

Bugün “yönetim bilimi” de çeşitli dallara ayrılmıştır. “Eğitim yöneticiliği” yahut “okul yöneticiliği” bu bölümlerden biridir. Okul yöneticiliği de eğitim yöneticiliğinin belli bir kuruluşa yönelmiş bir biçimidir (Binbaşoğlu, 1988, s.2).

“Okul yöneticiliği” eğitim yöneticiliği içinde yer alır ve belli bir düzeydeki okul ya da okulların amaca en uygun ve etkili bir biçimde nasıl çalıştırılabileceği ile ilgili ilke ve teknikleri inceler. Okul yöneticiliği de, kendi içinde bölümlenebilmekte ve İlkokul Yöneticiliği gibi adlar almaktadır ( Binbaşoğlu, 1988, s.3).

#### Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri: “örgüt yapısının, amaca ulaşmak için belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümü”dür. Yönetim işi oldukça karmaşık bir iştir.



Yönetim işinin incelenebilmesi için yönetim sürecini çözümlmek gerekir (İlgar, 2000, s.41).

Yönetim süreçleri, örgüt yapısının, amaca ulaşmak için, belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümüdür. Yönetim süreci, yönetimle ilgili bir işin yapılmasında ortaya çıkan ve birbiriyle ilişkili bir dizi değişikliklerin tümünü anlatmak için kullanılır (Binbaşıoğlu, 1988, s.30).

Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır. Bununla beraber, ara sıra bu gruplamadan ayrılmış ve yönetimi bir bütün olarak görmek zorunluluğunu duymuştur. Fayol'un bugünkü yönetimin temel ilkelerini ileri sürdüğü şüphe götürmez. Yöneticilerinin görevlerini analiz eden bir çok örgütlerin, onunkine benzer görev tanımları ve türlerine ulaştığı görülmektedir. Bununla beraber, Fayol'un yönetim süreçleri kavramında iki değişikliğin yapılması gerekmektedir. Fayol yönetimi, altı temel eylemden biri olarak görmüştür. Halbuki yönetim, geri kalan beş eylemin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür. İkincisi de artık emretme yerine güdüleme kullanılmasıdır. Çünkü yöneticinin emretme ve yöneltme kadar, teşvik, etki ve harekete geçirme görevleri de bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1985, s.18).

Yönetim bilimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, yönetim süreçleri ile ilgili etkinlikleri tanımlayan kavramların uzun bir listesi çıkartılabilir. Başlıcaları; ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, bütçeleme, organize etme, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, denetleme, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirmedir (Taymaz, 2000, s.25).

## **Yönetim ve Eğitim**

Eğitimde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumsallaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışma öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını artırmıştır. Öğretmen-yönetici tipi, merkeziyetçi eğitim sistemlerinin çoğunda bulun-

maktadır. Eğitim yöneticiliği öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılmadıkça, böyle sistemlerin etkisi ve veriminde yükselme görülmeyecektir. Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilip geliştirilmedikçe, bu verimi artırmak amacıyla yapılan model ve yapı değişimleri de başarılı olmayacaktır. Çünkü örgüt ve yönetim dengesi, bir dereceye kadar, model ve insan dengesine benzetilebilir. Bu paralellik, her ikisine de eşit ağırlık vermeyi zorunlu kılmaktadır (Bursalıoğlu, 1985, s.15).

## **Eğitim Yönetimi**

Geniş bir alan olan eğitim ile ilgili oldukça fazla sayıda tanımlamalar vardır. Eğitim ile ilgili son yıllarda kabul edilen tanımlardan biri Ertürk'ün tanımıdır. Bu tanıma göre eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir (İlgar, 2000, s.13).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını saptanan amaçlarına ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayacak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996, s.6).

Eğitim yönetimi yönetim biliminin bir dalıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır (İlgar, 2000, s.14).

Eğitim yönetimini öteki yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar (Gürsel, 1997, s.40).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir. Bu gelişmeyi başlatacak ve sürdürecektir olan en önemli grup ise okul yöneticileridir (Dev ,v.d., 2002, s.458).

## **Eğitim Yönetiminde Değişmeler**

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunur. Diğer sistemlerdeki yenilik ve gelişmeler eğitim sistemini de etkiler ve bazı değişmeleri zorunlu hale getirir. Aşağıdaki maddeler halinde sıralanan gelişmeler, eğitim sisteminde yönetimi de değişmeye zorlar.

1. Eğitim ve okul yönetiminin bir bilim alanı olarak gelişmesi.
2. Eğitimin bir yatırım alanı olarak kabul edilmesi ve eğitim ekonomisi bilim dalının doğması.
3. Okul sistemlerinin genişlemesi ve dolayısıyla eğitimci personelin artması.
4. Eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşmanın başlaması ve zorunlu olduğunun kabul edilmesi.
5. Eğitim teknolojisinin hızla gelişmesi sonucu öğretim yöntemlerinin değişmesi.
6. Eğitim kurumlarında insan ilişkileri konusunda yeni anlayışların gelişmesi ve önem kazanması.
7. Sosyal ve ekonomik gelişmelerin sonucu olarak eğitim hizmetlerinin yaygınlaşması.
8. Toplumun her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinimin artması.
9. Hizmet içi eğitime ve personeli geliştirmeye karşı istek ve ilginin giderek artması.
10. Kurumsal beklentilerle kişisel beklentilerin dengeli tutulması zorunluluğunun görülmesi (Taymaz, 2000, s.21).

## **Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise, okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt sistemidir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelir. Çünkü, eğitim sisteminin en önemli parçası okuldur. Bütün eğitim sistemi, okulu yaşatmak için vardır (Akçay, 1996, s.6).

Okul yöneticiliği okul veya okulların eğitimsel amaçlara göre en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi ile ilgili ilke, yöntem ve teknikleri inceler. Okul yöneticiliğinin

temel görevi okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak kişiler başta okul müdürü ve diğer çalışanlardır .Okul yöneticileri aynı zaman da yasal yetkilerle donatılmış amir niteliğinde olan kişilerdir (İlgar, 2000, s.14).

Türk kamu yönetiminin merkezileşme ve bürokratikleşme sürecinden eğitim kesimi ve bu arada okullarda büyük ölçüde etkilenmektedir. Bugün için okul örgütü tüm girdilerin ve kuralların merkezden kendisine aktarıldığı bir örgüt görünümündedir. Okulun kendine özgü esneklik noktaları sınırlıdır. Okul yönetiminin yetkilerinin sınırlandırılması, yöneticileri birer statü lideri konumuna getirmiştir. Okullardan başlayarak eğitim yöneticilerinin etkililiğini artırıcı ve yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını özendirici bir eğitim ortamı söz konusu olmadığı için, onların varolan durumu koruma ve konumlarını güçlendirme eğilimleri artmaktadır (Elma v.d., 2000, s.11).

Okul yöneticiliği kendi içinde; ana, ilk, orta, ilköğretim, lise, yüksek okul yöneticiliği gibi bölümler altında incelenebilir. Her basamaktaki eğitim kurumlarının amaçlarının, işgörenlerinin ve öğrencilerinin farklı oluşu yönetilmesinde de farklılığa yol açmaktadır. Ancak, yönetsel ilkelerin bilinmesi ve uygulanması her basamaktaki eğitim kurumlarında temelde aynıdır (İlgar, 2000, s.14).

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bir okulda yönetim, amaçlarına uygun olarak yapıldığına göre, değerlendirmede de yine amaçlar esas alınır. Böylece amaçlara göre yönetim ve yine amaçlara göre değerlendirme yöntemi uygulanır (Gürsel, 1997, s.42).

Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi, doğrudan sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır. Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Yönetici periyodik olarak okul personelini değerlendirir. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, daha iyi öğretim için olanak hazırlamaktır. İyi öğretim olanakları hazırlayan yönetici, öğretimi geliştirmek için strateji ve materyaller geliştirir. Okul yöneticisi insan kaynaklarını geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak çıkan eğitimsel araştırma dergilerini sağlar, program geliştirme ve çocuk öğrenmesini anlamaya yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar (Çelik, 2000, s.45)

Güçlüol (1985), okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi olarak tanımlamaktadır. Ancak anılan yazar, okul müdürlerinin var olan yetkilerinin formal ve informal sınırlılığına değinerek;

“Bu durum onu (okul müdürünü)belli bir düzeyin yöneticisi olmak yerine, daha çok bürokratik işlemleri yürüten memur statüsüne sokmaktadır. Çoğu kimse özellikle okul dışındakiler, okul müdürü denilince, hemen her zaman onun ne yapabileceğini düşünür veya pek çok şey yapmasını ister ve bekler, ancak neleri yapamayacağını hesaba katmazlar” (Açıklan, 1995, s.5).

Okul yöneticilerinin görevleri, çoğunlukla yönetmeliklerle belirlenmiştir Bu görevler her ülkenin eğitim sisteminin yapısı ve politikasına göre değişiklik gösterir. Ancak bir yönetici genellikle aşağıdaki görevleri yerine getirmekle sorumludur:

1. Yönetici okulun eğitim programlarının gerçekleştirilmesi için okuldaki insan ve insan dışı kaynakları örgütler. Bu amaçla yönetici, ders saatlerinin belirlenmesi, öğretmenlerin derslerinin dağıtılması, fiziksel olanakların, öğretim için gerekli materyal, araç ve gereçlerin sağlanması gibi görevler üstlenir.
2. Yönetici personelin geliştirilmesi ve onların mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla meslek içi eğitim kursları, seminerler ve konferanslar düzenler.
3. Yönetici, okulun insangücü ve maddi ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçların karşılanması için mali kaynakların sağlanması ve dağıtılması işlemleri ile ilgilenir.
4. Yöneticinin okulun bulunduğu çevrenin kalkınmasına yardımcı olacak faaliyetler düzenlemesi, çevresindeki kurum ve kuruluşlarla iş ilişkileri kurması ve okula hizmet olanakları sağlanması, diğer eğitim kurumları ile işbirliği yapması gerekir.

### **Okul Yöneticilerinin Okulu Yönetme Biçimleri**

Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için gerekli insan ve maddi kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu, eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi bu görevi yerine getirirken öğretmen, eğitim uzmanı, sekreter,müstahdem vb. gibi insangücü ile bina, araç ve gereç, para vb. maddi kaynaklardan yararlanır (Fidan v.d., 1992, s.76).

Yönetici öğrencilere en yakın statü lideridir. Bu nedenle yöneticilerin öğrencilerin okulla ilgili sorunlarına eğilmesi ve onlara çözüm yolları bulması gerekir. Yönetici ile öğrenciler arasındaki ilişki çevrenin eğitim ve öğretim anlayışına göre değişir. Modern

ve demokratik toplumlarda bu ilişki yerine göre arkadaşlık niteliğindedir. Geleneksel toplumlarda ise toplumdaki bireyler okul yöneticilerinin disiplinli ve otoriter olmasını beklemektedirler (Fidan v.d., 1992, s.77).

**1.Yetkeci Yönetim :** Kaynağını ataerkil yönetimden alan yetkeci yönetimde tüm yönetim erki okul yönetmeninin elinde toplanır. Yönetmenin verdiği buyruklar astlarınca koşulsuz yerine getirilir. Okul yönetmeninin yönetsel erkinin dayanağı, yasalar ve makamıdır.

**2.Koruyucu Yönetim:** Okullarda koruyucu yönetim, eğitimin niteliğini artırmak için, eğitim işgörenlerinin güven içinde olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır.

**3.Destekçi Yönetim:** Bu yönetim biçimine göre yönetimin temel görevi, işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir.

**4.Birlikçi Yönetim:** Meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen, takım çalışmasına dayanan yönetim biçimidir.

**5.Başiboş Yönetim:** Yönetmenin yönetsel erkini kullanmamasından dolayı ortaya çıkan yönetim biçimidir (Dev v.d., 2002, s.466).

### **Etkili Yöneticilerin Görevleri**

1. Okulun akademik amaçlarına bağlılık göstermek
2. Öğrenci ve öğretmenlerden yüksek beklentilerin yer aldığı bir ortam yaratmak
3. Öğretimsel liderlik işlevini yerine getirmek
4. Güçlü ve dinamik liderliği geliştirmek
5. İşgörenlerle işbirliği yapmak ve onları geliştirmek
6. Okulda düzen ve disiplin sağlamak
7. Kaynakların etkili kullanımını sağlamak
8. Zamanı iyi kullanmak
9. Ulaşılan sonuçları değerlendirmek (Dev ve diğerleri, 2002, s.460)

## **Yönetici Davranışları**

Eğitim yönetiminde insan ilişkileri ağırlıklı olduğundan eğitim yöneticilerinin liderlik özelliğine sahip olmaları ve bu alanda yetişmeleri gerekir (Ataklı, 1997, s.24).

Lider, belirlenen amaçlara ulaşma yönünde birey ve grubun davranışlarını etkileyen kişidir. Harvard Üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre en iyi fikirleri ortaya atan ve en çok sevilen grup üyesi lider olabilmektedir. Yönetici, örgütünü en verimli ve ussal biçime getirebilmek için aynı zamanda lider olmak zorundadır. Ancak liderlik özelliği bulunmayan yöneticiler olduğu gibi,yöneticilik rolü olmayan liderler de mevcuttur (Ataklı, 1997, s.24).

Okul yöneticisinden kuramsal boyutta okulun amaçlarını, bireysel boyutta örgüt üyelerinin uygulamalara ilişkin duygu ve düşüncelerini dikkate almaları beklenir. Bu iki boyutun dengede tutulması yöneticinin yetişmiş olmasını gerektirir (Ataklı, 1997, s.24).

## **Okul Yönetiminin Önemi**

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür (İlgar, 2000, s.91).

Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır. İyi bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermekle yükümlüdür (İlgar, 2000, s.97).

Yöneticilerin karşılaştıkları üç önemli sorun vardır; yasaları uygulamak, yetkiyi kullanmak ve bireylerde güven uyandırarak ortak ihtiyaçları karşılayacak yeni bir yapı kurmak. Diğer bir deyişle etkili araç, strateji ve iletişim biçimlerini seçebilmek (Çelik, 2000, s.27).

Eğitim sisteminde okulu m¼d¼r y¼netir s¼z¼ y¼netmeliklerde yer almıştır ve oldukça geniş bir kanıdır. Okulun b¼y¼k veya k¼c¼k olması y¼netim ilkelerini değiştirmez. Okulun y¼netiminden sorumlu olan okul y¼neticisi insan ve madde kaynaklarını usul¼ne uygun biçimde sağlar ve y¼nlendirir. Y¼netici davranışlarında ve yaptığı işlerde, her şeyden ¼nce okulunu d¼ř¼nmek ve ¼n planda tutmak zorundadır. (Taymaz, 2000, s.78).

### **Okul Y¼netiminin Alt S¼reçleri**

**1.Planlama:** Planlama, okulun eğitsel, ¼rg¼tsel ve y¼netsel amaçlarını gerçekteştirmek için, gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması s¼recidir. Planlama s¼recinde uyulması gereken ilkeler şunlardır:

- a. Amaca uygunluk
- b. B¼t¼nl¼k
- c. ¼lç¼lebilirlik
- d. Geliştirilebilirlik
- e. S¼rekliplik
- f. G¼venilirlik
- g. Tutumluluk
- h. Yalınlık

**2.¼rg¼tleme:** ¼rg¼tleme, okulun amaçlarını gerçekteştirmek için ¼rg¼tsel yapıyı kurma s¼recidir.

**3.Eřg¼d¼mleme:** İnsang¼c¼ kaynaklarını dikeyine ve yatayına t¼mleřtirerek okulun ¼rg¼tsel, y¼netsel ve eğitsel amaçlarını gerçekteştirmeye y¼neltme s¼recidir.

**4.İletişim:** Bir okulda iletişim;

- Bilgi taşır
- İlişkilere aracılık eder
- Etkileşime aracılık eder
- Kararları taşır
- Buyrukları taşır
- D¼n¼tleri taşır
- ¼đrenen okulun ¼đrenme aracıdır



Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi de tüm işğörenlerin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. İlköğretim okulu düzeyinde de bu geçerlidir. Bu nedenle aynı meslekten gelen bireylerin karşılıklı iletişimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü verici ve alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan, bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentileri de yükselir. Yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinmelerini karşılama isteği artar. İlköğretim okulundaki öğretmenlerin büyük bir bölümü en azından üst düzeyde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle ,iletişim sürecinde gereksinmelerine yönelik istek ve önerilerini yöneticiye iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eşit olarak paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusunda tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır. Follet'e göre"İyi bir yönetici, işğörende birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir". Yöneticinin bunu sağlayabilmesinin en iyi yollarından birisi de işğören ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine ortam hazırlamasıdır (Celep, 2000, s.42).

**5.Denetleme:** Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme sürecidir. Eğitim sisteminde denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir (Dev v.d., 2002, s.466).

Okul yönetiminin temel işlevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticinin oynadığı rol, sosyal bir sistem olan okulda, belirlenen müdürlük pozisyonu ile ilgili davranış biçimidir. Müdürün rolü, yürütülmesi gerekli olan çalışmalarla ilgili olarak nasıl yapılacağı hakkında karar vermesini etkiler. Okul müdürü yönetim görevi yanı sıra denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir. Yönetimde kontrol ve işlemlerin etkinliğini arttırmak üzere birçok prensipler geliştirilmiştir. Genel bir ilke olarak okul müdürlüğü, kurumunda en üst kademe olan yönetim düzeyidir (Taymaz, 2000, s.79).

### **Okul Yöneticisinin Rolü**

Görev, birey, çevre ve beklentilerin karşılıklı etkileşimlerinin belirlediği davranış olarak tanımlanabilecek olan rolün oluşumu, tanımından da görüleceği gibi, karmaşıktır (Başar, 2000, s.35).

Rol, belli bir statüye sahip olan kişiden beklenen davranış biçimidir. Yönetim hiyerarjik bir yapı içinde ast-üst rollerinden oluşan bir sistemdir. Bu nedenle bir yöneticinin farklı rolleri vardır. Üst olarak örgütle ilgili birçok hak ve yetkilere sahiptir. Bu hak ve yetkiler onun rollerini belirlemektedir (İlgar, 2000, s.83).

Yöneticinin Üst Olarak Roller:

- Yönetici astlarının lideri ve rehberidir.
- Yönetici kurumun dışarıyla bağlantısını kuran, aracı olan(temas kuran) kişidir.
- Yönetici toplantı, tören ve dış ilişkilerde sözcü ve temsilcidir, kurumu temsil eder.
- Yönetici kurumun yararına-zararına olan bilgileri toplayarak ve değerlendirerek astlarına ve üstlerine aktaran kişidir.
- Yönetici girişimcidir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için girişimlerde bulunur.
- Yönetici yönetim süreçlerini uygulayan kişidir.

Yöneticinin Ast Olarak Roller:

- Yönetici uygulayıcıdır. Üst'ün talimatını veya mevzuatın gereklerini yerine getirir.
- Yönetici astları ve diğer personeli ile birlikte örgütün bir elamanıdır (İlgar, 2000, s.84).

Görev betimlemeleri, göreve ilişkin yetki ve sorumlulukları ortaya koyan yasa, tüzük, yönetmelik, genelge, görev, iş listeleri ve benzerleridir. Kişinin bunlara karşı, tutumu görev betimlemelerinin engellerini oluşturur. Bu betimleme ve engellerin uyuşumu, görev algısını belirler. Yetki, görevsel gücü kullanma hakkına, sorumluluk görevin yerine getirilmesine ilişkindir. Sorumlulukların yerine getirilmesi için neler yapılması gerektiğini işlevler belirler, işlevler yoluyla da rol ve yeterliklere ulaşılır (Başar, 2000, s.35).

Rolün oluşumunu belirleyen ikinci kaynak çevre, bu kaynağın engeli de kişinin çevreyi algılaması ve çevreye karşı tutumudur. Çevre, role olduğu kadar bireye de etki ederek, rol oluşumunda daha güçlü bir etkiye sahip olur. Çevrenin çeşitli yapılara bağlı özellikleri, çevreden gelen rol beklentilerinin farklılaşmasına neden olur. Çevre beklentileri, çevrenin göreve ilişkin algısına bağlı olarak gelişir. Bireyin yaşam felsefesi, çevreye karşı tutumunun oluşumunda rol oynayarak, çevrenin rol belirlemedeki engelini temelini oluşturur. Çevre-birey etkileşimi ve kişinin özellikleri de bu temeli oluşturan etkenlerdendir. Birey, yakın çevresi olan işyerine, kendi özel felsefesini de getirir. Bu da rollerdeki kişiye görelliği sağlayan etkenlerden biridir (Başar, 2000, s.36).

Bireyin kendisi rol oluşumunu etkileyen üçüncü kaynak, kişiliği ve yeterlikleri bu kaynağın engelleridir. Birey, kişisel yeterliklerinin izin verdiği ölçüde rol algılamasında bulunabilir. Bireyin dünya görüşü, amacı, beklentileri, rol algısını farklılaştırır, rolü kişiselleştirir. Böylece, role ilişkin farklı algılamaların oluşması, görüş ayrılıkları yoluyla rolün gelişimine, dinamikleşmesine hizmet edebilir. Bu hizmet, algılamalardaki farklılıkların nesnel dayanaklar bulması ile doğru orantılıdır (Başar, 2000, s.36).

Bireysel özelliklerin role uygun olmaması çatışmalar doğurur. Bu nedenle, ya role ilişkin beklentiler bireysel özelliklerle uyumlu ya da bu uyuşumun kurulmasını güçleştirecek özelliklere sahip bireyler o rolü oynamak üzere görevlendirilmemiş olmalıdır. Bu olgu, göreve uygun personel yetiştirme ve seçme sorununu gündeme getirir (Başar, 2000, s.36).

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Taymaz, 2000, s.53).

### **Okul Yöneticisinin Görevleri**

“Müdür; kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur” (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği Madde 72).

Görev, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin, bunları yapacak olan işgörenler arasında paylaşılmasıyla ortaya çıkar. Böylece görev, bir işgörence, işyükü kapsamı içinde yapılması gereken işlemler ve eylemlerdir. İşyükü ise, bir işgörenin belli bir çalışma süresi içinde görevi ile ilgili yapması gereken işlerdir (Başaran, 1993, s.26).

Her eğitim yöneticisi, aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir:

a) Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,

- b) Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
- c) Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
- d) Kurumu ve çevresini geliştirmek,
- e) Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- f) Çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,
- g) Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- h) Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- i) Kurum ile çevre arasındaki iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
- j) Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- k) Eğitim-öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- l) Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak,
- m) Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
- n) Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektir (Gürsel, 1997, s.77-78).

Her okulun kendine özgü sembolik bir dünyası vardır. Bu dünyanın dıştan algılanması mümkün değildir. Bu dünyanın içine girildiğinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen sembollerle örülü bir dünyayla karşılaşılır (Çelik, 2000, s.7).

Eğitim örgütünde görevler, yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Okulun, ilçe ve il eğitim örgütünün ve Bakanlığın amaçlarına göre, bu örgütlerde bir işgörenin günlük, haftalık ve yıllık çalışma süresi, bu süre içinde yapacağı işler, ayrıntılı olmasa bile kabataslak, yönetmeliklerde gösterilmiştir (Başaran, 1993, s.26).

Okul yönetiminin esas görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Okul müdürlerinin ve yardımcılarının görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2000, s.55).

### **Okul Müdürlerinin Zaman Ölçüsü**

“Okul müdürleri ne iş yapar?” Bu sorunun cevabını maddeler halinde saymak kolay değil. Bir sınıf çalışmasında öğrenci konumundaki öğretmen grubuna bu soruyu vermiş, yazılı yanıtlarını istemiştım. Öğretmenlerden birinin yazdığı görev-eylem maddesi ilginçti: “Okulun bahçesine giren satıcıları kovalar.” Okul yöneticiliğini bu tür bir

algılama içinde irdelemek pek hoş olmasa gerek. Bazılara buna karşı "Ama gerçek!" diyecekler. Bunlar geleneksel anlayışla sergilenen, izlenen ve beklenen yönetici davranışlarıdır. Bu tür, amaçlarından uzak, daha çok madde üzerindeki başarıların değerlendirildiği yönetim anlayışı, Türkiye'de okulları da, eğitimi de bugünkü duruma getirmiştir. Bu yönetim anlayışı, bu yöneticilik anlayışı, köklü bir değişimin eşiğindedir. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de mevcut sistemin bütünüyle değiştirilmesi gerekmektedir (Açıkalın, 1995, s.122).

Davis'in yaptığı araştırmada Tennessee eyaletinde ilkokul müdürlerinin zamanlarını ayırdıkları işlerin öncelikleri ile ideal öncelikleri karşılaştırılmıştır. Buna göre ilkokul müdürlerinin beklenen(ideal) ve uygulamadaki zaman öncelikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

<u>Görev Alanları</u>	<u>Uygulamadaki öncelik sıralamaları</u>
Okul işletmeciliği	1
Personel işleri	2
Öğrenci etkinlikleri	3
Öğrenci davranışları	4
Program geliştirme	5
Büro işleri	6
Planlama	7
Üst yönetim	8
Mesleki gelişim	9

Aksoy(1993), lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimlerine ilişkin yaptığı araştırmada, lise müdürlerinin görev alanlarını yedi(7) başlık altında toplamıştır. Bunlar, eğitim-öğretim, personel, öğrenci, okul-çevre, okul işletmeciliği, yazı işleri ve diğer işlerdir. Araştırma kapsamına giren yöneticiler, zamanlarını bu görev alanlarına şöyle paylaşmışlardır:

Personel işleri %19.3, eğitim-öğretim işleri%18.1, öğrenci işleri %16.8, okul-çevre işleri %12.3, okul işletmeciliği %12.1, yazı işleri %10.5 ve diğer işler %10.9 (Açıkalın, 1995, s.122).

## Okul Yöneticilerinin Atanmaları

Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Aslında kendisini yöneticilik için yeterli hisseden ve görevlerini iyi yapacağına güvenenlerin müdürlük görevine kendiliğinden talip olmaları doğaldır. Sistemde yöneticilik istenmez verilir düşüncesi geleneksel bir görev anlayışının anlatımıdır. Her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olmanın koşullarından biri isteklilik olduğundan yöneticilik için istekli olanlardan başvuruların alınması gerekir (Taymaz, 2000, s.80-81).

Eğitim sisteminde kurum yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmelerine ilişkin hükümleri kapsayan iki ayrı yönetmelik çıkartılmıştır.

İlk ve ortaöğretim okullarına atanacak yöneticiler için hazırlanan yönetmelikte aşağıdaki ilkeler esas alınmıştır.

### Temel İlkeler

- a) Kurumsal etkinlik ve verimlilik ile personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak,
- b) Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek,
- c) Yöneticilikte kariyer imkanı sağlamak ve geliştirmek,
- d) Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek,
- e) Yöneticilerin iş başarımlarının (performanslarının) ölçülmesini sağlamak,
- f) Değerlendirmeyi tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerine göre yapmak (MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 1999, Madde:5).

Yönetmelik kapsamında yönetim aşağıdaki dört kademeye ayrılmıştır.

- a. Birinci kademe: Kurum müdür yardımcısı, müdür yetkili öğretmen.
- b. İkinci kademe: Kurum müdür başyardımcısı, (C) tipi kurum müdürü
- c. Üçüncü kademe: ( B ) tipi kurum müdürü.
- d. Dördüncü kademe: (A) tipi kurum müdürü.

Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel ve özel koşullar sıralanmıştır. Okul müdürlüklerine seçme ve atamalar aşağıdaki işlemlerle yapılır:

1. Milli Eğitim Bakanlığınca her yıl nisan ayında ülke genelinde duyuru yapılır. Genel koşulları taşıyan, en az beş yıllık öğretmenlik kıdemi olan istekliler form dilekçe ile il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerine başvurabilirler.
2. Yapılan inceleme sonunda gerekli koşulları taşıdığı belirlenenler seçme sınavına alınırlar. Bu sınavda 70 ve üstü puan alanlar başarılı sayılırlar.
3. Seçme sınavında başarılı olanlar ile eğitim yönetimi alanında lisans üstü öğrenim yapmış veya Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık programını bitirenler Bakanlıkça düzenlenen hizmet içi eğitim yolu ile okul yöneticisi yetiştirme programına alınırlar. En az 120 saat süreli bu eğitim sonunda yapılacak başarı sınavında 70 ve üstü puan alanlara program türü ve başarı derecesini gösteren sertifika verilir.
4. Sertifika alan adaylar yapılan duyurular üzerine açık bulunan müdürlüklere atanmak üzere Yönetici Görev İstek Formu ile başvururlar.
5. Başvuruda bulunan adaylar, durumu Değerlendirme Formu kapsamındaki bilgiler esas alınarak komisyon tarafından değerlendirilir ve aday sıralaması yapılır.
6. İlköğretim okulu müdürlerinin atamaları Valilikçe, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları, Pansiyonlu İlköğretim Okulları ile Lise ve dengi Ortaöğretim okul müdürlerinin atamaları ilgili yönetmelik hükümlerine göre Bakanlıkça yapılır (Taymaz, 2000, s.81-82).

### III.BÖLÜM

#### YÖNTEM

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerini saptamaya yönelik bu araştırma var olan durumu ortaya koyucu, tarama türü bir çalışmadır.

Bu araştırmada veriler uzmanların denetiminde, araştırmacı tarafından hazırlanan anket yoluyla toplanmıştır. Ayrıca bu anket hazırlamada önce gerekli literatür taraması yapılmıştır. Anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2002-2003 öğretim yılında Edirne ili, Merkez ve İlçelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin tamamı oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, Edirne iline bağlı Keşan ve İpsala ilçelerinin merkez ve köy ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleriyle oluşturulmuştur.

Bu örneklemin seçilme nedeni, araştırmacı Özcan Tunçer'in İpsala Hacıköy Beldesinde öğretmen olarak görev yapması, Keşan ilçesinde ikamet etmesi nedeniyle bu bölgedeki ilköğretim okullarındaki öğretmenlere ulaşım kolaylığının olmasındandır.

Örneklem grubunu 156 öğretmen oluşturmuştur. Bu grubun özellikleri şunlardır:

- 1- Mesleki kıdemleri; 0-5 yıl 37 öğretmen  
6-10 yıl 18 öğretmen  
11-15 yıl 18 öğretmen  
16-20 yıl 25 öğretmen  
21 yıl ve üstü 58 öğretmen
- 2- Cinsiyet ; Erkek 74 öğretmen  
Bayan 82 öğretmen
- 3- Mezuniyet durumu;Yüksek okul 77 öğretmen  
Fakülte 78 öğretmen  
1 öğretmen lise mezunu olduğunu işaretlemiş ve hesaplamaya katılmamıştır



## Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının hazırlamış olduğu İlköğretim Okulu Müdürlerinin görev tanımları içerisinde yer alan görev listesinin anket soruları haline dönüştürülmesi ile hazırlanmıştır. Başlangıçta 47 sorudan oluşturulmuştur. Hazırlanan anket 31 öğretmene uygulanmış ve güvenilirlik Alpha Katsayısı 0,9493 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik Alpha Katsayısı faktör analizinden sonra tekrar hesaplanmış ve değeri 0,9556 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinde amaç çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda "faktör"lerle ifade edilmesidir. Aynı faktörü ölçen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşturur. Her faktör grubuna, içinde bulunan maddelerin özelliğine göre, bir faktör adı verilir. Bu faktörlerden her biri ölçmedeki kuramsal yapıyı ifade etmelidir (Karasar, 1999, s.152).

Uygulanan faktör analizi sonucunda, anket soruları 7 faktör altında toplanmıştır (Ek:1).

1. 1-14 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik ile ilgili rollerini,
2. 15-21 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim teknolojisi ile ilgili rollerini,
3. 22-27 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin mevzuat ile ilgili rollerini,
4. 28-31 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim ile ilgili rollerini,
5. 32-37 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili rollerini,
6. 38-40 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rollerini,
7. 41-42 arası sorular ile ilköğretim okulu müdürlerinin yetki aktarımı ile ilgili rollerini oluşturur.

Geçerliği düşük 5 soru elenerek anket 42 soru ile beşli Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Öğretmenler, beşli skala üzerinde; her sorunun karşısında yer alan (1) Hiçbir zaman, (2) Çok az, (3) Ara sıra, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman seçeneklerinden kendilerine uygun olan seçeneği işaretleyerek görüşlerini belirtmişlerdir (Ek: 2).

Anketin uygulanması için Edirne Valiliği'nden gerekli izin alınmıştır (Ek: 3).

## **Çözümleme Yöntemleri**

Araştırma verilerinin gerekli istatistiksel analizleri için SPSS paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin, bağımsız değişkenlere göre görüşlerinin nasıl farklılaştığını ölçmek üzere, T-Testi ve Varyans Analizi uygulanmıştır. Hesaplamalarda kabul edilen manidarlık düzeyleri 0,05 ve 0,01 dir.

## IV.BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri” ölçeğinden elde edilen veriler, araştırmının yöntem bölümünde, “Verilerin Analizi” kısmında belirtilen teknikler ile analiz edilerek araştırmının amacına uygun olarak ele alınmış ve yorumlanmıştır. Alt problemlere ilişkin bulgular sırası ile ele alınmış ve her birisi ile ilgili yorumlara yer verilmiştir.

**Alt Problem 1: “Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre, Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Fark Var mıdır?”**

**Tablo1 : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Standart Hatalar**

KIDEM	N	X	SS	SH
<b>LİDERLİK</b> 0-5	37	53,4595	9,0265	1,4839
6-10	18	43,0556	14,2724	3,3640
11-15	18	48,8889	13,7622	3,2438
16-20	25	54,2000	12,0069	2,4014
21 üst	58	49,0690	15,7768	2,0716
<b>Toplam</b>	156	50,2179	13,6973	1,0967
<b>TEKNOLOJİ</b> 0-5	37	25,2973	6,7242	1,1054
6-10	18	22,0556	6,7429	1,5893
11-15	18	24,8889	8,2454	1,9435
16-20	25	27,2400	5,8043	1,1609
21 üst	58	25,1724	6,5189	0,8560
<b>Toplam</b>	156	25,1410	6,7542	0,5408
<b>MEVZUAT</b> 0-5	37	26,9189	3,6238	0,5958
6-10	18	25,1667	4,2183	0,9943
11-15	18	26,6667	2,8491	0,6716
16-20	25	27,0400	2,8792	0,5758
21 üst	58	26,3276	3,9130	0,5138
<b>Toplam</b>	156	26,4872	3,6216	0,2900
<b>EĞİTİM</b> 0-5	37	16,5135	2,9498	0,4849
6-10	18	13,5000	4,1622	0,9810
11-15	18	14,8333	2,6624	0,6275
16-20	25	16,1200	3,1927	0,6385
21 üst	58	16,3276	7,8122	1,0258
<b>Toplam</b>	156	15,8397	5,4483	0,4362
<b>YÖNETİM</b> 0-5	37	25,1892	4,9991	0,8218
6-10	18	22,7222	4,9563	1,1682
11-15	18	25,1111	3,2156	0,7579
16-20	25	25,6800	2,7797	0,5559
21 üst	58	24,6207	4,6597	0,6119
<b>Toplam</b>	156	24,7628	4,4157	0,3535

KIDEM	N	X	SS	SH
<b>DENETLEME 0-5</b>	37	12,9459	1,8401	0,3025
<b>6-10</b>	18	12,1667	2,7918	0,6580
<b>11-15</b>	18	13,5556	1,2472	0,2940
<b>16-20</b>	25	13,7200	1,6713	0,3343
<b>21 üst</b>	58	13,2586	1,8311	0,2404
<b>Toplam</b>	156	13,1667	1,9171	0,1535
<b>YETKİ DEVRİ 0-5</b>	37	7,8919	1,8971	0,3119
<b>6-10</b>	18	7,0556	2,5546	0,6021
<b>11-15</b>	18	8,2778	1,6017	0,3775
<b>16-20</b>	25	8,6000	1,4142	0,2828
<b>21 üst</b>	58	7,8621	1,9235	0,2526
<b>Toplam</b>	156	7,9423	1,9185	0,1536

Tablo-1 de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile ilgili soruyu yanıtlayan 156 öğretmenden 37 öğretmen 0-5 yıl arası, 18 öğretmen 6-10 yıl arası, 18 öğretmen 11-15 yıl arası, 25 öğretmen 16-20 yıl arası, 58 öğretmen 21 yıl ve üstü çalışmışlık sürelerine sahiptir.

Aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamalara liderlik boyutunda 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (X:54,20), teknoloji boyutunda 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (X:27,24), mevzuat boyutunda 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin (X:27,04), eğitim-öğretim boyutunda 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin (X:16,51), yönetim süreci boyutunda 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (X:25,72), denetleme boyutunda 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (X:3,72), yetki devri boyutunda 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (X:8,60) en yüksek ortalamaya sahip oldukları, bir başka deyişle ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aşağıda tablo-2'de öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-2: Öğretmenlerin Meslek Kıdemleri Değişkenine Göre Varyans Analizi**

Değişim Kaynağı (DK)	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F	P	
<b>LİDERLİK</b>	Gruplar Arası	1816,954	4	2,516	0,044	
	Grup İçi	27263,636	151			p<005
	Toplam	29080,590	155			0-5;6-10
<b>TEKNOLOJİ</b>	Gruplar Arası	283,610	4	1,577	0,183	
	Gruplar İçi	6787,288	151			
	Toplam	7070,897	155			
<b>MEVZUAT</b>	Gruplar Arası	47,982	4	0,913	0,458	
	Gruplar İçi	1984,993	151			
	Toplam	2032,974	155			
<b>EĞİTİM</b>	Gruplar Arası	149,334	4	1,266	0,286	
	Gruplar İçi	4451,659	151			
	Toplam	4600,994	155			
<b>YÖNETİM</b>	Gruplar Arası	106,065	4	1,373	0,246	
	Gruplar İçi	2916,160	151			
	Toplam	3022,224	155			
<b>DENETLEME</b>	Gruplar Arası	30,670	4	2,148	0,078	
	Gruplar İçi	538,997	151			
	Toplam	569,667	155			
<b>YETKİ DEVRİ</b>	Gruplar Arası	27,461	4	1,909	0,112	
	Gruplar İçi	543,020	151			
	Toplam	570,481	155			

Tablo-2’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişkenine göre; rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında genel olarak anlamlı bir fark olmamakla birlikte liderlik alt boyutunda, kıdemi 0-5 yıl olan öğretmen-

lerle (X:53,46), 6-10 yıl olanlar arasında (X:43,05) analiz sonucu 0.05 düzeyinde anlamlı (F:2,516) bir fark saptanmıştır (P<0.05).

Bu sonuca göre, 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin müdürlerin liderlik boyutundaki rollerini gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğu düşüncesine sahip olduklarını bize göstermektedir. Bu gruptaki öğretmenlerin göreve yeni başlamaları, ülkemizin çeşitli bölgelerinden görev yerlerine geldiklerinden çalıştıkları ortama yabancı olmaları ve bu sebeplerden kendilerine bir dayanak olarak müdürleri görmeleri sebep olabilir. 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde aritmetik ortalamanın azalması ise öğretmenlerin giderek deneyim kazanması ve değişik okul müdürleriyle kendi müdürleri arasında bir karşılaştırma yapabilmeleri ile bir dereceye kadar açıklanabilir

### **Alt Problem 2: “Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre, Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Fark Var mıdır?”**

**Tablo 3: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Standart Hatalar**

CİNSİYET		N	X	SS	SH
LİDERLİK	Erkek	74	49,8784	14,0819	1,6370
	Bayan	82	50,5244	13,4203	1,4820
TEKNOLOJİ	Erkek	74	25,5405	6,5233	0,7583
	Bayan	82	24,7805	6,9762	0,7704
MEVZUAT	Erkek	74	26,2703	4,1522	0,4827
	Bayan	82	26,6829	3,0787	0,3400
EĞİTİM	Erkek	74	16,2568	7,2036	0,8374
	Bayan	82	15,4634	3,1198	0,3445
YÖNETİM	Erkek	74	24,8784	4,0101	0,4662
	Bayan	82	24,6585	4,7745	0,5273
DENETLEME	Erkek	74	13,1216	2,0670	0,2403
	Bayan	82	13,2073	1,7829	0,1969
YETKİ DEVRİ	Erkek	74	7,5811	2,1582	0,2509
	Bayan	82	8,2683	1,6182	0,1787

Tablo-3’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyeti ile ilgili soruyu yanıtlayan 156 öğretmenden 74 öğretmen erkek, 82 öğretmen bayandır.

Aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamalara liderlik boyutunda (X:50,52), mevzuat boyutunda (X:26,68), denetleme boyutunda (X:13,20), yetki devri boyutunda (X:8,26) bayan öğretmenlerin, teknoloji boyutunda (X:25,54), eğitim-öğretim boyutunda (X:16,25), yönetim süreci boyutunda (X:24,87) ise erkek öğretmen-

lerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları, bir başka deyişle ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-4'te öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-4: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız T-Testi Analizi**

Varyanslar		F	P	t	Sd	P2
LİDERLİK	Eşit	0,328	0,568	-0,293	154	0,770
	Eşit Değil			-0,293	150,555	0,770
TEKNOLOJİ	Eşit	1,116	0,292	0,701	154	0,485
	Eşit Değil			0,703	153,798	0,483
MEVZUAT	Eşit	1,416	0,236	-0,709	154	0,479
	Eşit Değil			-0,699	133,736	0,486
EĞİTİM	Eşit	1,694	0,195	0,908	154	0,365
	Eşit Değil			0,876	97,292	0,383
YÖNETİM	Eşit	1,915	0,168	0,310	154	0,757
	Eşit Değil			0,312	153,235	0,755
DENETLEME	Eşit	0,985	0,323	-0,278	154	0,781
	Eşit Değil			-0,276	145,016	0,783
YETKİ DEVRİ	Eşit	6,952	0,009	-2,264	154	0,025
	Eşit Değil			-2,231	134,630	0,027

Tablo-4'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında genel olarak anlamlı bir fark olmamakla birlikte yetki devri alt boyutunda, bayan öğretmenlerle (X:8,26), erkek öğretmenler (X:7,58) arasında analiz sonucu 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır.

Bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının daha yüksek olması bu gruptakilerin müdürlerin yetki devri rolünü gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğu kanısına sahip olduklarını bize göstermektedir. Bayan öğretmenler, okuldaki hizmetlerin aksamaması ve işlerin daha süratli yürütülmesi için yetki devri ve görevlendirmelerin okul müdürleri tarafından

gerçekleştirildiği algısına sahiptirler. Bu durum bayanların işlerinde daha titiz ve iyi bir gözlemci olmalarıyla bir ölçüde açıklanabilir.

**Alt Problem 3: “Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre, Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Fark Var mıdır?”**

**Tablo-5: Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Standart Hatalar**

MEZUNİYET		N	X	SS	SH
LİDERLİK	Y.Okul	77	51,6494	13,9904	1,5944
	Fakülte	78	48,6286	13,3194	1,5081
TEKNOLOJİ	Y.Okul	77	26,6494	5,9753	0,6810
	Fakülte	78	23,5641	7,1543	0,8101
MEVZUAT	Y.Okul	77	27,0779	2,4961	0,2845
	Fakülte	78	25,8718	4,4088	0,4992
EĞİTİM	Y.Okul	77	16,5584	6,8335	0,7788
	Fakülte	78	15,1154	3,5492	0,4019
YÖNETİM	Y.Okul	77	25,5195	3,7962	0,4326
	Fakülte	78	23,9744	4,8670	0,5511
DENETLEME	Y.Okul	77	13,5844	1,4810	0,1688
	Fakülte	78	12,7436	2,2065	0,2498
YETKİ DEVRİ	Y.Okul	77	8,3117	1,5066	0,1717
	Fakülte	78	7,5641	2,2074	0,2499

Tablo-5’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mezuniyet durumu ile ilgili soruyu yanıtlayan 155 öğretmenden 77 öğretmen iki yıllık yüksek okul mezunu veya denkliğinde, 78 öğretmen 4 yıllık fakülte mezunudur.

Aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamalara liderlik boyutunda (X:51,64), teknoloji boyutunda (X:26,64), mevzuat boyutunda (X:27,07), eğitim-öğretim boyutunda (X:16,65), yönetim süreci boyutunda (X:25,51), denetleme boyutunda (X:13,58), yetki devri boyutunda (X:8,31) iki yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları bir başka deyişle ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-6’da öğretmenlerin mezuniyet durumu değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel



açından anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-6: Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Bağımsız T-Testi Analizi**

Varyanslar		F	P	t	Sd	P2
LİDERLİK	Eşit	0,803	0,372	1,377	153	0,171
	Eşit Değil			1,377	152,413	0,171
TEKNOLOJİ	Eşit	5,501	0,020	2,912	153	0,004
	Eşit Değil			2,915	148,927	0,004
MEVZUAT	Eşit	8,477	0,004	2,092	153	0,038
	Eşit Değil			2,099	122,082	0,038
EĞİTİM	Eşit	0,353	0,553	1,653	153	0,100
	Eşit Değil			1,647	145,257	0,102
YÖNETİM	Eşit	3,915	0,050	2,202	153	0,029
	Eşit			2,205	134,862	0,029
Değil	Eşit	4,830	0,029	2,782	153	0,006
	Eşit			2,789	136,113	0,006
DENETLEME	Eşit	4,830	0,029	2,782	153	0,006
	Eşit			2,789	136,113	0,006
Değil	Eşit	8,928	0,003	2,460		0,015
	Eşit Değil			2,465		0,015

Tablo-6'da görüldüğü gibi öğretmenlerin mezuniyet durumu değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında teknoloji, mevzuat, yönetim süreci, denetleme, yetki devri alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Teknoloji alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle (X:26,64), lisans mezunu öğretmenler (X:23,56) arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Ön lisans mezunu öğretmenler, müdürlerin eğitim teknolojisi ile ilgili rollerini gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğu algısına sahiptirler. Bu roller, okuldaki teknolojik malzeme-

nin edinimi ve kullanımı, sosyal tesislerin kullanımı, okulda çıkarılan her türlü basılı yayının incelenmesini, okul gezilerinin ve incelemelerinin yapılmasını kapsamaktadır.

Mevzuat alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle (X:27,07), lisans mezunu öğretmenler (X:25,87) arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Ön lisans mezunu öğretmenler okul müdürünün yasalara, yönetmeliklere, kısaca mevzuata uygun hareket etme düzeylerini daha yüksek algılamışlardır. Bu gruptaki öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin genellikle daha yüksek olması, okul müdürünün mevzuat ile ilgili rollerini daha iyi algılayabilmeleri bu sonuçta etkili olmuş olabilir.

Yönetim süreci alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle (X:25,51), lisans mezunu öğretmenler (X:23,97) arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Ön lisans mezunu öğretmenler, müdürün yönetim süreci içindeki rollerini gerçekleştirme düzeyinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu gruptaki öğretmenler müdürün okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her türlü planı, takibi gerçekleştirdiğine inanmaktadır. Bu gruptaki öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin genellikle daha yüksek olması, okul müdürünün yönetim süreçlerindeki rollerini daha iyi algılayabilmeleri bu sonuçta etkili olmuş olabilir.

Denetleme alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle (X:13,58), lisans mezunu öğretmenler (X:12,74) arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Ön lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalamasının yüksek olması bu gruptakilerin müdürlerin denetleme boyutundaki rollerini gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğu düşüncesine sahip olduklarını bize göstermektedir.

Yetki devri alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle (X:8,31), lisans mezunu öğretmenler (X:7,56) arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Ön lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalamasının yüksek olması bu gruptakilerin müdürlerin yetki devri boyutundaki rollerini gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğu düşüncesine sahip olduklarını bize göstermektedir.

**Alt Problem 4: “Okul Müdürünün Mesleki Kıdemi, Öğretmenlerin Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Farklılaşmaya Yol Açmakta mıdır?”**

**Tablo 7: Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemleri Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Standart Hatalar**

KIDEM	N	X	SS	SH
<b>LİDERLİK</b> 0-5	22	54,8182	9,2409	1,9702
6-10	15	50,0667	16,1620	4,1730
11-15	41	45,2439	14,0388	2,1925
16-20	29	52,3793	12,3821	2,2993
21 üst	49	51,0816	14,2899	2,0414
<b>Toplam</b>	156	50,2179	13,6973	1,0967
<b>TEKNOLOJİ</b> 0-5	22	26,8182	5,7041	1,2161
6-10	15	26,4667	6,2549	1,6150
11-15	41	23,4146	7,0249	1,0971
16-20	29	23,9655	7,0735	1,3135
21 üst	49	26,1224	6,7195	0,9599
<b>Toplam</b>	156	25,1410	6,7542	0,5408
<b>MEVZUAT</b> 0-5	22	27,3182	2,5333	0,5401
6-10	15	27,2667	2,6583	0,6864
11-15	41	26,0244	3,2132	0,5018
16-20	29	25,6207	4,6936	0,8716
21 üst	49	26,7755	3,8474	0,5496
<b>Toplam</b>	156	26,4872	3,6216	0,2900
<b>EĞİTİM</b> 0-5	22	16,3182	1,9368	0,4129
6-10	15	16,8000	2,8586	0,7381
11-15	41	15,2439	3,0231	0,4721
16-20	29	14,2759	3,9270	0,7292
21 üst	49	16,7551	8,4964	1,2138
<b>Toplam</b>	156	15,8397	5,4483	0,4362
<b>YÖNETİM</b> 0-5	22	25,9545	3,1695	0,6757
6-10	15	25,6667	2,9921	0,7725
11-15	41	23,6341	5,6336	0,8798
16-20	29	24,4138	4,5396	0,8430
21 üst	49	25,1020	3,9118	0,5588
<b>Toplam</b>	156	24,7628	4,4157	0,3535
<b>DENETLEME</b> 0-5	22	13,3182	1,2105	0,2581
6-10	15	13,0000	2,8031	0,7237
11-15	41	12,8537	1,9437	0,3036
16-20	29	12,9655	1,8221	0,3384
21 üst	49	13,5306	1,8941	0,2706
<b>Toplam</b>	156	13,1667	1,9171	0,1535
<b>YETKİ DEVRİ</b> 0-5	22	8,3182	1,8870	0,4023
6-10	15	7,6667	2,3805	0,6146
11-15	41	7,9268	1,5065	0,2353
16-20	29	8,0690	1,8885	0,3507
21 üst	49	7,7959	2,1407	0,3058
<b>Toplam</b>	156	7,9423	1,9185	0,1536

Tablo-7'de görüldüğü gibi, müdürlerin kıdemleri sorusunu yanıtlayan 156 öğretmenlerden 22 öğretmen 0-5 yıl, 15 öğretmen 6-10 yıl, 41 öğretmen 11-15 yıl, 29 öğretmen 16-20 yıl, 49 öğretmen 21 yıl ve üstü kıdeme sahip müdürlerle çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamalara liderlik boyutunda 0-5 yıl arası kıdeme sahip müdürlerin (X:54,81), teknoloji boyutunda 0-5 yıl kıdeme sahip müdürlerin(X:26,81), mevzuat boyutunda 0-5 yıl kıdeme sahip müdürlerin (X:27,31), eğitim-öğretim boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlerin (X:16,80), yönetim süreçleri boyutunda 0-5 yıl kıdeme sahip müdürlerin(X:25,95), denetleme

boyutunda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip müdürlerin (X:13,53), yetki devri boyutunda 0-5 yıl kıdeme sahip müdürlerin(X:8,31) yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-8'de müdürlerin mesleki kıdem değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-8: Müdürlerin Mesleki Kıdemleri Değişkenine Göre Varyans Analizi**

Değişim Kaynağı (DK)	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F	P
<b>LİDERLİK</b>					
Gruplar Arası	1652,322	4	413,080	2,274	0,064
Gruplar İçi	27428,268	151	181,644		
Toplam	29080,590	155			
<b>TEKNOLOJİ</b>					
Gruplar Arası	297,709	4	74,427	1,659	0,162
Gruplar İçi	6773,188	151	44,856		
Toplam	7070,897	155			
<b>MEVZUAT</b>					
Gruplar Arası	58,934	4	14,734	1,127	0,346
Gruplar İçi	1974,040	151	13,073		
Toplam	2032,974	155			
<b>EĞİTİM</b>					
Gruplar Arası	145,406	4	36,351	1,232	0,300
Gruplar İçi	4455,588	151	29,507		
Toplam	4600,994	155			
<b>YÖNETİM</b>					
Gruplar Arası	104,900	4	26,225	1,357	0,251
Gruplar İçi	2917,324	151	19,320		
Toplam	3022,224	155			
<b>DENETLEME</b>					
Gruplar Arası	12,602	4	3,151	0,854	0,493
Gruplar İçi	557,064	151	3,689		
Toplam	569,667	155			
<b>YETKİ DEVRİ</b>					
Gruplar Arası	5,773	4	1,443	0,386	0,818
Gruplar İçi	564,708	151	3,740		
Toplam	570,481	155			

Tablo-8’de görüldüğü gibi, müdürlerin mesleki kıdemleri değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu sonuç bize müdürlerin mesleki kıdemlerinin rollerini gerçekleştirmede önemli bir etken olmadığını gösterebilir.

**Alt Problem 5: “Okul Müdürünün Cinsiyeti, Öğretmenlerin Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Farklılaşmaya Yol Açmakta mıdır?”**

**Tablo 9: Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalama, Standart Sapmalar, Standart Hatalar**

CİNSİYET		N	X	SS	SH
LİDERLİK	Erkek	150	50,0600	13,8739	1,1328
	Bayan	6	54,1667	7,7825	3,1772
TEKNOLOJİ	Erkek	150	25,2533	6,7667	0,5525
	Bayan	6	22,3333	6,3140	2,5777
MEVZUAT	Erkek	150	26,5000	3,6522	0,2982
	Bayan	6	26,1667	2,9944	1,2225
EĞİTİM	Erkek	150	15,8400	5,5455	0,4528
	Bayan	6	15,8333	1,9408	0,7923
YÖNETİM	Erkek	150	24,7800	4,4539	0,3637
	Bayan	6	24,3333	3,6148	1,4757
DENETLEME	Erkek	150	13,1667	1,9539	0,1595
	Bayan	6	13,1667	0,4082	0,1667
YETKİ DEVRİ	Erkek	150	7,9733	1,8858	0,1540
	Bayan	6	7,1667	2,7142	1,1081

Tablo-9’da görüldüğü gibi, müdürlerin cinsiyeti ile ilgili soruyu yanıtlayan 156 öğretmenlerden 150 öğretmen erkek, 6 öğretmen bayan müdür ile çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, liderlik boyutunda (X:54,16) bayan müdürlerin, teknoloji boyutunda (X:25,25), mevzuat boyutunda (X:26,50), eğitim-öğretim boyutunda (X:15,84), yönetim süreçleri boyutunda (X:24,78), yetki devri boyutunda (X:7,97) erkek müdürlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Denetleme boyutunda her ikisinin de aritmetik ortalamaları eşittir (X:13,16).

Tablo-10’da müdürlerin cinsiyet değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark

olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-10: Müdürlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız T-Testi Analizi**

Varyanslar		F	P	t	Sd	P2
LİDERLİK	Eşit	3,689	0,057	-0,719	154	0,473
	Eşit Değil			-1,217	60349	0,267
TEKNOLOJİ	Eşit	0,054	0,817	1,039	154	0,301
	Eşit Değil			1,108	5,470	0,314
MEVZUAT	Eşit	0,013	0,908	0,220	154	0,826
	Eşit Değil			0,265	5,612	0,801
EĞİTİM	Eşit	0,602	0,439	0,003	154	0,998
	Eşit Değil			0,007	8,768	0,994
YÖNETİM	Eşit	0,937	0,335	0,242	154	0,809
	Eşit Değil			0,294	5,625	0,779
DENETLEME	Eşit	5,420	0,021	0,000	154	1,000
	Eşit Değil			0,000	17,857	1,000
YETKİ DEVRİ	Eşit	0,411	0,523	1,010	154	0,314
	Eşit Değil			0,721	5,195	0,502

Tablo-10'da ilköğretim okulu müdürlerinin, müdürlerin cinsiyet değişkenine göre, rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu sonuç bize müdürlerin cinsiyetinin rollerini gerçekleştirmede önemli bir etken olmadığını gösterebilir. Ayrıca ilköğretim okulları müdürleri arasında bayan müdürlerin ne kadar az sayıda olduğunu görmekteyiz.

**Alt Problem 6: “Okul Müdürünün Mezuniyet Durumu, Öğretmenlerin Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Farklılaşmaya Yol Açmakta mıdır?”**

**Tablo 11: Okul Müdürlerinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalama , Standart Sapmalar, Standart Hatalar**

MEZUNİYET		N	X	SS	SH
LİDERLİK	Y.Okul	89	50,4831	13,4520	1,4259
	Fakülte	67	49,8657	14,1109	1,7239
TEKNOLOJİ	Y.Okul	89	24,9663	6,6631	0,7063
	Fakülte	67	25,3731	6,9169	0,8450
MEVZUAT	Y.Okul	89	26,6404	3,3037	0,3502
	Fakülte	67	26,2836	4,0219	0,4914
EĞİTİM	Y.Okul	89	16,1011	6,7015	0,7104
	Fakülte	67	15,4925	3,1012	0,3789
YÖNETİM	Y.Okul	89	24,5506	4,2427	0,4497
	Fakülte	67	25,0448	4,6529	0,5684
DENETLEME	Y.Okul	89	13,1348	2,0845	0,2210
	Fakülte	67	13,2090	1,6836	0,2057
YETKİ DEVRİ	Y.Okul	89	7,9101	1,9226	0,2038
	Fakülte	67	7,9851	1,9266	0,2354

Tablo-11'de görüldüğü gibi, müdürlerin mezuniyet durumu ile ilgili soruyu yanıtlayan 156 öğretmenden 89 öğretmen müdürlerinin ön lisans mezunu olduğunu, 67 öğretmen müdürlerinin lisans mezunu olduğunu belirtmişlerdir.

Aritmetik ortalamalarına göre değerlendirildiğinde liderlik boyutunda (X:50,48), mevzuat boyutunda (X:26,64), eğitim-öğretim boyutunda (X:16,10) ön lisans mezunu müdürlerin, teknoloji boyutunda (X:25,37), yönetim süreçleri boyutunda (X:25,04), denetleme boyutunda (X:13,20), yetki devri boyutunda (X:7,91) en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-12'de müdürlerin mezuniyet değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-12: Müdürlerin Mezuniyet Durumları Değişkenine Göre Bağımsız T-Testi Analizi**

Varyanslar		F	P	t	Sd	P2
LİDERLİK	Eşit	0,168	0,683	0,278	154	0,781
	Eşit Değil			0,276	138,559	0,783
TEKNOLOJİ	Eşit	0,368	0,545	-0,371	154	0,711
	Eşit Değil			-0,369	139,399	0,712
MEVZUAT	Eşit	0,720	0,397	0,608	154	0,544
	Eşit Değil			0,591	125,746	0,555
EĞİTİM	Eşit	1,72	0,185	0,689	154	0,492
	Eşit Değil			0,756	131,047	0,451
YÖNETİM	Eşit	0,541	0,463	-0,691	154	0,491
	Eşit Değil			-0,682	134,854	0,497
DENETLEME	Eşit	1,762	0,186	-0,238	154	0,812
	Eşit Değil			-0,246	153,204	0,806
YETKİ DEVRİ	Eşit	0,124	0,725	-0,241	154	0,810
	Eşit Değil			-0,241	142,137	0,810

Tablo-12’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin, müdürlerin mezuniyet durumu değişkenine göre, rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu sonuç bize müdürlerin mezuniyet durumlarının rollerini gerçekleştirmede önemli bir etken olmadığını gösterebilir.

**Alt Problem 7: “Okul Müdürünün Görevde Bulunış Şekli, Öğretmenlerin Müdürlerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algılamalarında Farklaşmaya Yol Açmakta mıdır?”**

**Tablo 13: Okul Müdürlerinin Görevde Bulunış Şekli Değişkenine Göre Frekanslar, Aritmetik Ortalama, Standart Sapmalar, Standart Hatalar**

BULUNUŞ		N	X	SS	SH
LİDERLİK	Asil	122	49,6885	14,4263	1,3061
	Vekil	34	52,1176	10,6480	1,8261
TEKNOLOJİ	Asil	122	25,9016	6,5219	0,5905
	Vekil	34	22,4118	6,9636	1,1943
MEVZUAT	Asil	122	26,6475	3,6134	0,3271
	Vekil	34	25,9118	3,6462	0,6253



BULUNUŞ		N	X	SS	SH
EĞİTİM	Asil	122	16,1803	5,8705	0,5315
	Vekil	34	14,6176	3,3304	0,5712
YÖNETİM	Asil	122	25,1066	4,1972	0,3800
	Vekil	34	23,5294	4,9984	0,8572
DENETLEME	Asil	122	13,2705	1,9200	0,1738
	Vekil	34	12,7941	1,8874	0,3237
YETKİ DEVRİ	Asil	122	7,9672	1,9196	0,1738
	Vekil	34	7,8529	1,9405	0,3328

Tablo-13'de görüldüğü gibi, müdürlerin görevde bulunuş durumu ile ilgili soruyu yanıtlayan 156 öğretmenden 122 öğretmen müdürlerinin asil olduğunu, 34 öğretmen müdürlerinin vekil olduğunu belirtmişlerdir.

Aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, liderlik boyutunda (X:52,11) vekil müdürlerin, teknoloji boyutunda (X:25,90), mevzuat boyutunda (X:26,64), eğitim-öğretim boyutunda (X:16,18), yönetim süreçleri boyutunda (X:13,27), yetki devri boyutunda (X:7,96) asil müdürlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-14'te müdürlerin görevde bulunuş değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo-14: Müdürlerin Görevde Bulunuş Şekilleri Değişkenine Göre Bağımsız T-Testi Analizi**

Varyanslar		F	P	t	Sd	P2
LİDERLİK	Eşit	4,891	0,028	-0,914	154	0,362
	Eşit Değil			-1,082	70,376	0,283
TEKNOLOJİ	Eşit	1,465	0,228	2,719	154	0,007
	Eşit Değil			2,620	50,287	0,012
MEVZUAT	Eşit	0,042	0,838	1,048	154	0,296
	Eşit Değil			1,043	52,464	0,302
EĞİTİM	Eşit	0,042	0,838	1,485	154	0,140
	Eşit Değil			2,003	95,387	0,048
YÖNETİM	Eşit	0,903	0,344	1,856	154	0,065
	Eşit Değil			1,682	46,752	0,099
DENETLEME	Eşit	0,046	0,831	1,284	154	0,201
	Eşit Değil			1,297	53,564	0,200
YETKİ DEVRİ	Eşit	0,154	0,695	0,306	154	0,760
	Eşit Değil			0,304	52,391	0,762

Tablo-14'te görüldüğü gibi, müdürlerin görevde bulunuş şekilleri değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında genel olarak anlamlı bir fark olmamakla birlikte teknoloji alt boyutunda, görevde bulunuş şekli asil olan müdürlerle (X:25,90), görevde bulunuş şekli vekil olan müdürler (X:22,41) arasında analiz sonucunda 0.01 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır.

Bu sonuç bize asil müdürlerin okulun teknolojik ve sosyal alanlar itibariyle gelişmesi ile ilgili rollerini vekil müdürlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna bizi götürebilir. Vekil müdürlerin buldukları okullarda kendilerini geçici olarak gördüklerinden okulun geleceğini ilgilendiren rollerinden teknolojik alt boyutunu ihmal ettikleri söylenebilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırma verilerinin analizi ile elde edilen sonuçlar, bu sonuçlara dayalı olarak araştırmaya ve araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler üzerinde durulmuştur.

Araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu saptamayı yapmak için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin meslek kıdemlerine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında fark var mıdır?
2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında fark var mıdır?
4. Okul müdürünün mesleki kıdemi, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?
5. Okul müdürünün cinsiyeti, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?
6. Okul müdürünün mezuniyet durumu, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?
7. Okul müdürünün görevde bulunuş şekli, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılamalarında farklılaşmaya yol açmakta mıdır?

### Sonuç

Araştırma alt problemlerine ilişkin elde edilen sonuçlar, alt problemlerin sıraları gözetilerek aşağıda özetlenmiştir.

1. Liderlik alt boyutunda, kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerle (X:53,46), 6-10 yıl olanlar arasında (X:43,05) analiz sonucu 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır. 0-5 yıl kıdemli öğretmenler müdürlerin liderlik boyutundaki rollerini gerçekleştirdiklerine

daha fazla inanmaktadırlar. Kıdem sürelerine göre öğretmenler, müdürün rollerini “çoğu zaman” yerine getirdiği algısına sahiptirler.

Çağan (1998) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik ve Denetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” yüksek lisans tezinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin göstermekte oldukları liderlik davranışları ve denetim etkinliklerini “olumsuz” algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bizim ulaştığımız sonuç ile çelişmektedir.

2. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, yetki devri alt boyutunda bayan öğretmenler (X:8,26) ile erkek öğretmenler (X:7,58) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır.

3. Öğretmenlerin mezuniyet durumu değişkenine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında teknoloji alt boyutunda 0,01 düzeyinde, mevzuat alt boyutunda 0,05 düzeyinde, yönetim süreci alt boyutunda 0,05 düzeyinde, denetim alt boyutunda 0,01 düzeyinde, yetki devri alt boyutunda 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Bu alt boyutlarda iki yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin, müdürlerin rollerini gerçekleştirdikleri algısı daha yüksektir. Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentileri de yükselir. Yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinmelerini karşılama isteği artar (Celep, 2000, s.42).

4. Müdürlerin mesleki kıdemleri değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5. Müdürlerin cinsiyet değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

6. Müdürlerin mezuniyet durumu değişkenine göre, müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

7. Müdürlerin görevde bulunuş değişkenine göre, öğretmenlerin müdürlerin rollerini gerçekleştirme düzeyi algılarında, teknoloji alt boyutunda, görevde bulunuş

şekli asil olan müdürlerle (X:25,90), vekil müdürler (X:22,41) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır.

Bu sonuç bize asil müdürlerin, okulun teknolojik ve sosyal alanlar itibariyle gelişmesi ile ilgili rollerini vekil müdürlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Yenipınar (1998) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri" konulu çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin teknik, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutlarında "çoğunlukla" etkili oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu da yaptığımız projenin bu kısmındaki sonucuyla benzer bir sonuçtur.

## **Öneriler**

### **Araştırmaya Yönelik Öneriler**

1. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin, görev listesindeki görevlerine tam olarak uymadıkları sonucuna ulaşıldığından bu konuda MEB'nin gerekli tedbirleri alması gerekmektedir.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarındaki liderlik beklentilerini tam olarak karşılayamadıkları sonucuna ulaşıldığından bu konuda MEB gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir.

3. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, müdürlerin rolleri ile ilgili beklentilerinin arttığı sonucuna ulaşıldığından tüm öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseltilmelidir.

4. Asil olarak görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerinin vekil müdürlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığından, okullardaki müdürlerin asil olması için gerekenler yapılmalıdır.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının hazırlamış olduğu İlköğretim okulu müdürlerinin görev tanımına, görevde bulunan müdürlerin uygunluğu araştırılabilir

2. İlköğretim okulu müdürlerine yönelik yapılan bu araştırma, ortaöğretim kurumlarına da yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç (1995): *Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akçay, Cengiz (1996): *Okul Yönetimi (Ders Notları)*, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları.
- Aslan, Hüseyin (2000): "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)", Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ataklı, Aylanur (1996): *İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Başar, Hüseyin (2000): *Eğitim Denetçisi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, Ethem (1993): *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, Cavit (1988): *Eğitim Yöneticiliği*, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Ziya (1985): *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Ziya (2000): *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyükkaragöz, Savaş, v.d. (1991): *Genel Öğretim Metodları*, Konya: Atlas Kitabevi.
- Celep, Cevat (2000): *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çağan, Veli (1998): "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik ve Denetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri (İzmir İli Örneği)" İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, Vehbi (2000): *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (2000): *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Deniz, Veysi (1997): "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim-Öğretim ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Sınıf ve Branş Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)" Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dev, Deniz, v.d. (2002): *Eğitim Yöneticiliği*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Elma, Cevat, v.d. (2000): *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Fidan, Nurettin, v.d.(1992):*Eğitime Giriş*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- İlgar, Lütfü (2000): *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karasar, Niyazi(1999): *Bilimsel Araştırma Yöntemi* , Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, Ahmet(2000):"İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetmel İşlevlerin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği)" Gaziantep Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaykanacı, Münevver(2000):"İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman" Ankara: Gazi Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Milli Eğitim Bakanlığı (1993): *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği* , İstanbul:Milli Eğitim Basımevi.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (1999):*Resmi Gazete* Ankara.
- Özbaykal, Seden(1997):"Türkiye'de İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları" İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tanrıveren, Nilgün(2000): "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim Görev ve Yeterlilikleri Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taymaz, Haydar(2000):*Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yenipınar, Şenyurt (1998): "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri" Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

## Ek-1

## Faktör Analizi İle Anket Sorularının Gruplandırılması ve Geçerliliği Düşük Olan Soruların Elenmesi

Rotated Component Matriş

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S5	,872	2,439E-03	,166	5,576E-02	-3,09E-02	,229	7,198E-03	,167	-,218	,118
S12	,852	-4,56E-03	,165	,302	-,192	,193	2,243E-02	-7,44E-02	-6,46E-02	1,835E-02
S6	,838	,355	,229	,112	-2,32E-02	-9,47E-02	-,128	-,124	-,139	3,956E-02
S18	,824	,289	,142	-9,10E-02	,208	,160	8,796E-02	-7,91E-02	,109	-,117
S17	,803	-,197	3,643E-02	-,243	5,139E-02	,133	,179	,256	-,281	-,134
S15	,752	-,119	,150	,331	-6,98E-03	-,152	,101	,376	8,768E-02	,171
S7	,708	,243	-,131	5,565E-03	,293	,137	,459	2,700E-02	,152	4,551E-02
S13	,661	-3,59E-02	-,215	,193	-,108	,192	,460	,129	-8,28E-02	-,351
S19	,657	,309	-,224	-7,40E-03	-6,78E-02	3,384E-03	,334	8,802E-02	,337	-,327
S4	,629	,449	,103	,333	2,428E-02	,403	4,379E-02	-7,15E-02	-6,08E-02	9,253E-02
S2	,576	,366	-7,09E-02	-7,80E-02	2,983E-03	-,124	,335	,122	8,549E-02	,447
S36	,569	2,607E-03	1,591E-02	-,207	,165	,371	3,077E-04	,525	-5,12E-02	,255
S8	,510	,127	,106	,344	,162	-,177	,395	-,449	-2,45E-02	,126
S35	,468	,301	,374	-,274	,179	-2,06E-02	,121	,402	,202	-,253
S39	1,514E-02	,895	,252	,126	,109	-8,49E-02	9,204E-02	8,575E-02	5,421E-02	1,180E-02
S38	-,108	,822	,326	-2,44E-02	,285	8,184E-02	7,446E-02	-6,23E-02	-4,37E-02	1,264E-02
S40	,243	,780	6,738E-02	6,077E-02	,262	,294	,313	-7,26E-02	-4,07E-02	5,087E-02
S34	,142	,770	,179	-4,07E-02	,459	5,697E-02	,182	-2,93E-03	1,718E-02	8,697E-02
S29	,314	,739	2,990E-03	,389	9,247E-02	-,230	-4,57E-03	-2,88E-02	,140	-7,43E-02
S3	,339	,698	,342	,221	-,306	,194	8,725E-02	-7,54E-02	-1,83E-02	2,146E-02
S28	,159	,630	,375	-,271	,394	,171	,131	-,198	,109	-,106
S43	7,348E-02	,152	,868	,206	,141	1,231E-02	,121	4,547E-02	,110	7,499E-02
S46	9,208E-03	,149	,866	,269	,113	,125	-8,74E-03	,159	-,168	-,126
S21	,111	,225	,781	,194	,127	-2,14E-02	5,687E-02	-9,32E-02	,305	,346
S9	,253	,326	,765	8,194E-02	,238	-7,67E-03	-,229	-,211	,150	-3,60E-02
S1	,280	,250	,632	,241	,175	-8,58E-02	9,633E-02	-,204	-,253	-,322
S47	4,319E-02	,374	,542	,288	,338	,140	-,114	-,239	-,408	7,374E-03
S24	-2,96E-02	,224	,199	,833	-,124	,170	3,631E-02	-,243	,183	-5,23E-02
S30	2,018E-02	3,073E-02	,380	,822	,167	-2,81E-02	,170	,164	7,667E-02	-2,77E-02
S11	,411	-,106	,217	,690	9,004E-02	,323	,183	-6,62E-02	7,078E-02	-8,72E-02
S25	,280	,183	,441	,619	-7,14E-02	,422	3,499E-02	-3,12E-02	-1,28E-02	,225
S31	-4,91E-02	,276	,267	,312	,788	,137	-4,74E-02	-,134	3,032E-02	-,179
S44	-8,09E-03	,168	,367	-,141	,732	7,572E-02	-3,29E-02	-3,25E-02	,121	,266
S42	2,009E-02	,262	6,093E-03	-2,66E-02	,666	-,112	,250	,249	-,400	7,680E-03
S27	,570	,288	8,890E-02	-1,84E-02	,582	8,541E-02	-4,91E-02	3,594E-02	,264	3,050E-02
S32	-3,08E-02	,559	,427	5,737E-02	,574	-2,36E-02	-2,91E-02	-6,80E-02	-,174	-,134
S26	,150	,378	,442	,204	,450	,220	,378	-1,03E-02	,206	-,215
S14	,371	,210	,148	,305	-7,45E-02	,794	3,428E-02	-,135	6,588E-02	-1,28E-02
S10	,204	-,123	-9,59E-02	9,956E-02	7,228E-03	,785	,301	-,166	,206	4,088E-02
S41	7,721E-04	9,743E-02	,125	9,928E-02	,412	,738	-1,94E-02	,173	-,328	-,177
S16	,190	,206	-8,54E-02	-1,35E-03	1,151E-02	,134	,895	3,163E-02	,191	4,725E-02
S23	,172	,206	,300	,352	2,401E-02	,114	,781	-,111	-2,27E-02	-3,53E-02
S20	-,196	,180	,129	2,463E-02	,215	,326	,123	-,751	,107	6,983E-02
S33	,246	,503	-,355	-,230	,283	-9,74E-02	7,898E-02	,562	-,146	,135
S45	5,226E-02	-5,56E-03	,457	,439	,256	,222	,144	,555	-,249	1,717E-02
S22	-,136	,139	,114	,288	6,205E-02	,103	,356	-,153	,784	5,372E-02
S37	,328	,461	-,252	-,289	1,098E-02	,384	6,996E-02	,198	-,490	8,579E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 18 iterations.



## Ek-2

### İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGI DÜZEYLERİ ANKETİ

Sayın Meslektaşım;

Son yıllarda ülkemizde yönetici atamalarına bazı kıstaslar getirilmiştir. İlköğretim Okulu Müdürlerinin de görev tanımları, Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanarak 2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanmıştır. İlköğretim Okulu Müdürlerinin görev listesi de burada yer almaktadır. Bir okulda görev karmaşasının yaşanmaması, çalışan tüm personelin birbirlerinin görevlerini iyi anlamalarına bağlıdır. Biz öğretmenler olarak okul müdürümüzün görevlerini ne kadar bilmekteyiz?

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin rollerini oluşturan görev tanımlarındaki görevlerine uygunluk düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeylerini saptamaktır. Bu şekilde okullardaki yönetici, öğretmen arasındaki ilişkinin gelişimi hedeflenmektedir.

Ankette yer alan 1(Hiçbir zaman), 2 (Çok az), 3 (Ara sıra), 4 (Çoğu zaman), 5 (Her zaman) şıklarından birisini işaretlemeniz gerekmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel araştırma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Lütfen adınızı soyadınızı yazmayınız.

Ankete katıldığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Vildan ONUR  
T.Ü. Eğitim Fakültesi  
Öğretim Üyesi

Özcan TUNÇER  
T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## I.BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

	SİZE AİT	OKUL MÜDÜRÜNÜZE AİT
1- Meslekteki kıdem ? (Okul Müdürünüzün Müdürlük kıdemi sorulmaktadır)	( ) 0-5 yıl ( ) 6-10yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü	( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yı ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü
2-Cinsiyet?	( )Erkek ( )Bayan	( )Erkek ( )Bayan
3-Mezuniyet durumu ?	( )Lise ( )Yüksek Okul ( )Üniversite ( )Diğerleri	( )Lise ( )Yüksek Okul ( )Üniversite ( )Diğerleri
4- Görevde bulunuş şekli?	.....	..... ( )Asil ( )Vekil

## II.BÖLÜM

	Hiçbir zaman	Çok az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
<b>Liderlik</b>					
1- Müdürünüz ,okulda ahenkli çalışma düzenini kuruyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
2- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon,rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütüyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
3- Müdürünüz, okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlıyor ve düzenliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
4- Müdürünüz ,performansınızı sürekli gözetip değerlendirerek,verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
5- Okul Müdürünüz , güven verici,demokratik kurallar içersinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranışlar içeren etkili bir kişilik gösteriyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
6- Müdürünüz, ekip çalışması ruhunun yerleşmesi için çaba gösteriyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
7- Müdürünüz, personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulunduruyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
8- Okul Müdürünüz , mesleğiniz ile ilgili alanlarda yetişmeniz için sizi teşvik ediyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
9- Müdürünüz, görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive ediyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
10- Okul Müdürünüz, okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
11- Müdürünüz, okulu için vizyon ve misyon geliştiriyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
12- Müdürünüz, okulun iç(idari personel, öğretmen,öğrenci,yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle(okul koruma derneği,okul aile birliği v.b.) işbirliği içinde çalışıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
13- Müdürünüz, yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik ediyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
14- Müdürünüz, eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken, çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduruyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

<b>Teknoloji</b>	Hiçbir zaman	Çok az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
15- Müdürünüz, okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarını inceliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
16- Müdürünüz, laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesislerin kullanılmasını izliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
17- Müdürünüz, okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
18- Müdürünüz, ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
19- Müdürünüz, özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
20-Okul Müdürünüz, Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapıp, uyguluyor ve bunları denetliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
21- Müdürünüz, derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Mevzuat</b>					
22- Müdürünüz, hasta sevk evrakınızı imzalıyor ve hastalık izinlerinizi onaylıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
23- Müdürünüz, okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makamlara bildiriyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
24- Müdürünüz, bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
25- Okul Müdürünüz, ders yılı başında yıllık planları tasdik edip, planların uygulanıp uygulanmadığını denetliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
26- Okul Müdürünüz, okulunuzun eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yönetiyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
27- Müdürünüz, yapılan rutin işleri standartlaştırıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Eğitim-Öğretim</b>					
28- Okul müdürünüz, eğitim ve öğretim ile ilgili ek görevler veriyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
29- Müdürünüz, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli olmasını sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
30- Müdürünüz, sınıf,zümre v.b. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

	Hiçbir zaman	Çok az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
31- Müdürünüz, okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık edip, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

#### Yönetim Süreci

32- Müdürünüz, nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
33- Müdürünüz, öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
34- Müdürünüz, okulunuza gelen yazılardan bilgilendirilmeniz gerekenleri ilgililere duyuruyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
35- Müdürünüz, ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
36- Müdürünüz, okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
37- Okul Müdürünüz, aday personelin yetişmesi için gerekli tedbirleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

#### Denetleme

38- Müdürünüz, ders yılının çeşitli zamanlarında derslerinizi ve diğer faaliyetlerinizi yakından izliyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
39- Okul Müdürünüz, öğretmenler kuruluna başkanlık ediyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
40- Müdürünüz haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgesinin düzenlenmesini sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

#### Yetki Aktarımı

41- Müdürünüz, gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha süratli yürütülmesini sağlıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
42- Müdürünüz, özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

Ek-3

T.C.  
EDİRNE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI: B.08.4.MEM.4.22.00.04.311.-(636).-26192

25 KASIM 2002

KONU: Anket Çalışması

VALİLİK MAKAMINA

Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Özcan TUNÇER'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri" konulu proje çalışmasına ilişkin, İlimiz Merkez ve İlçelerdeki İlköğretim Okullarında anket çalışması yapma isteği ile ilgili 25.11.2002 tarih ve 982 sayılı yazısı ekte sunulmuştur.

İlimiz Merkez ve İlçelerdeki İlköğretim Okullarındaki öğretmenlere anket formlarını, eğitim ve öğretimi aksatmadan Okul Müdürünün sorumluluğunda çalışma yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

(İmza)

Halil İbrahim YILDIZ

Millî Eğitim Müdür V.

OLUR

25/11/2002

Yusuf ODABAŞ

Vali a.

Vali Yardımcısı